دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان: عناصر التنظيم الإداري من منظور إسلامي

المصدر: مجلة جامعة الملك عبد العزيز . الإقتصاد والإدارة - السعودية

المؤلف الرئيسي: المزجاجي، أحمد بن داود

المجلد/العدد: مج 5

محكمة: نعم

التاريخ الميلادي: 1992

الصفحات: 67 - 97

رقم MD: 70506

نوع المحتوى: بحوث ومقالات

قواعد المعلومات: EcoLink

مواضيع: التفويض الإداري، التنظيم الإداري ، الإسلام والإدارة ، الهيكل الإداري ، النظم الإدارية ، السلطة الإدارية ، العلاقات الإنسانية ، المسئولية الإدارية ، القرآن الكريم ، السنة النبوية ، الفقه الإسلامي ، الأهداف الإدارية ، الفكر الإداري

رابط: http://search.mandumah.com/Record/70506

© 2016 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : الاقتصاد والإدارة، **م٥**، ص ص ٦٧-٩٧ (١٤١٢هـ/١٩٩٢م)

عناصر التنظيم الإداري من منظور إسلامي

أحمد بن داود المزجاجي
قسم الادارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك عبد العزيز
جدة - المملكة العربية السعودية

المستخلص : الإسلام دين ودولة، ولم يكن مطلقًا دين طقوس ورهبنةٍ. ولذا فإن التنظيم الإداري للجهاز الحكومي في صدر الإسلام يختلف في مفهومه وأسسه وأطره وقيمه عن التنظيم الإداري الحديث.

وهذا البحث يقوم باستعراض عدة مفاهيم معاصرة متداولة للتنظيم الإداري وفحصها لمعرفة مدى ملاءمتها وصلاحيتها من الناحية العلمية، وكذلك من الناحية التطبيقية. ومن خلال دراسة فروض البحث أمكن التوصل إلى مفهوم إسلامي للتنظيم الإداري في الجهاز الحكومي للدولة الإسلامية. كما أمكن في نفس الوقت تقديم عناصر مقترحة للتنظيم الإداري ضمن نموذج مقترح نال قسطًا وافرًا من التحليل والدراسة من زاوية إسلامية. وهذه العناصر هي كالآتي:

١) المنتفع
٢) المنشأة (خاصة أو عامة).
٣) الهدف.
٤) الإمكانات.
٥) تقسيم النشاطات.
٦) الأنظمة.
٧) الصلاحيات (السلطة والمسئولية).
٨) التفويض.
٩) الاتصالات (الداخلية والخارجية).
١٠) التطبيق.

والنموذج المقترح يؤكد أن هذه العناصر لا تعمل في فراغ بل تتفاعل مع بعضها بعضًا ضمن إطار من العوامل والظروف الداخلية والخارجية وتحت تأثير القاعدة (المصادر) الإسلامية: القرآن الكريم والسنة المطهرة واجتهادات الفقهاء من أجل إبراز التنظيم الإداري بطابع إسلامي متميز فكرًا وممارسةً.

تمهيد

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على السيد المصطفى وعلى آله وصحبه.. أما بعد،

فقد جاء هذا البحث – عناصر التنظيم الإداري من منظور إسلامي– استجابة لنداءات متكررة من جهات مسئولة متعددة في المملكة العربية السعودية دعت إلى ضرورة القيام بأبحاث علمية في العلوم الاجتماعية تكون ذات صبغة إسلامية، خاصة في مجال الإدارة، وذلك للحفاظ على التراث الإسلامي الخالد، وعرضه بأسلوب واضح ليصبح قابلاً لصياغته في مادة علمية وفي إطار إسلامي لينتفع به القارئ المسلم الذي هو اليوم في أمسّ الحاجة إلى التوجيه الرشيد والوعي الإسلامي السديد.

وإنه لمن المهم جدًا الإشارة إلى أن ما قام به الباحث في هذا البحث لم يتعد مرحلة الاجتهاد في كل طروحاته وتحليلاته التي لا يهدف من ورائها سوى استكشاف ولو جزء يسير من المعرفة العلمية للتنظيم الإداري في الفكر الإسلامي.

ويحتوي هذا البحث على عدد من المواضيع تشمل أهداف البحث ومنهجه والفروض المطروحة للدراسة، مع استعراض مفهوم بعض المصطلحات ذات العلاقة مثل الجهاز الحكومي والدولة الإسلامية. ثم بعد ذلك دراسة الفروض وتحليلها (كل فرض على حدة) مع إبراز أهم نتائج هذه الدراسة والتي تتضمن تصورًا خاصًا للتنظيم الإداري للجهاز الحكومي في الدولة الإسلامية، وكذلك الأسس التي يقوم عليها ضمن نموذج مقترح.

وقد يعتقد البعض في أن مفهوم التنظيم الإداري أصبح من القضايا المحسومة في الفكر الإداري المعاصر، وكذلك الحال مع عناصره. ولكن الواقع غير ذلك تمامًا، إذ إن ما قام على افتراضات وانطلق من ساحة نظريات لا زال عرضة للأخذ والرد والحذف والإضافة على مر العصور والأجيال، حتى في العلوم التطبيقية فضلاً عن العلوم الاجتماعية. وهكذا تخضع كافة العلوم الإنسانية. منذ تكوينها لمراحل متعددة عند نموها وتطورها وذلك من أجل الوصول إلى الصياغة المثلى الهادفة. وفي نهاية هذا البحث تأتي النتائج ثم الخاتمة وبالتالي القائمة المتضمنة لمراجع البحث العربية والإنجليزية.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق أهداف عديدة أهمها الآتي:

١- الوصول إلى مفهوم محدد للتنظيم الإداري في الإسلام وذلك بعد الانتهاء من:

(أ) عرض بعض الأفكار والمفاهيم التنظيمية الرائجة الصادرة عن بعض كتاب التنظيم الإداري المعاصر.

(ب) فحص هذه الأفكار لمعرفة مدى ملاءمتها علميًا وعمليًا، أي من ناحية المضمون، ومدى قابليتها للتطبيق.

٢- تقديم نموذج إسلامي لعناصر التنظيم الإداري وذلك بعد الانتهاء من:

(أ) عرض عناصر التنظيم الإداري الصادرة من كُتَّاب التنظيم الإداري المعاصر.

(ب) فحص هذه العناصر لمعرفة ملاءمتها علميًا وذلك بالدراسة التحليلية لمضامينها، وعمليًا وذلك من خلال استخدام الأمثلة التطبيقية.

(جـ) اقتراح بعض الإضافات حتى تكتمل صورة عناصر التنظيم الإداري.

٣- المشاركة مع بعض الكُتَّاب المهتمين بالتنظيم الإداري في الإسلام والذين يسعون في إحياء التراث الإسلامي الخالد بجميع جوانبه الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية وما شابه ذلك.

منهج البحث

إن المنهج الوصفي Descriptive Approach هو المنهج المتبع في إعداد هذا البحث. إلا أن الباحث أضفى عليه طابع التحليل النقدي لبعض النصوص الناتجة عن القراءة، بمعنى أنه جرى استقراء كثير من المفاهيم والأفكار والعناصر المتعلقة بالتنظيم الإداري والصادرة عن الكُتَّاب المعاصرين وعرضها في طيات هذا البحث.

وبغض النظر عن تاريخ طبعات هذه الكتب، فإن تأليفها من قبل أساتذة كبار لهم دور تعليمي كبير في الساحة العربية، وتداولها بين القراء طلبة وباحثين، ورواجها في كثير من المكتبات يستدعي الوقوف عند بعض المفاهيم التي وردت بها والتي لم تزل موجودة في طبعاتها المتعاقبة والمتعلقة بموضوع البحث، وقفة تأمل وفحص للتأكد من دقتها وصلاحيتها. علمًا بأن بعض هذه المفاهيم هو من نتاج الكُتَّاب الغربيين حيث ظهرت في الكتب العربية من خلال التأليف المترجم محاكاة أو نقلاً.

ولكن لم يتوقف الأمر عند حد تجميع هذه المعلومات فحسب، بل تعدى ذلك إلى تحليل هذه المفاهيم ومحاولة نقدها وإظهار ما تفتقر إليه من وضوح، وذلك من أجل الوصول إلى صيغة خاصة لمفهوم التنظيم الإداري في الإسلام، وكذلك من أجل الوقوف على إضافة بعض العناصر للتنظيم الإداري التي تفتقر إليها الكتابات المعاصرة في هذا الموضوع.

أما من ناحية الحياد العاطفي في كتابة البحث، فقد حاول الباحث جاهدًا في الرغبة عن عاطفته الدينية أثناء الكتابة، إذ إن التحيز الأعمى وبلا دليل ليس من صفات الباحث المسلم. ولا يقصد من وراء هذا التنويه ادعاء الكمال، وإنما توضيح الحقيقة العلمية. كما لا يمكن بأية حال من الأحوال إنكار دور الشعور الديني عند كتابة هذا البحث... ولكن أن يُقْدِمَ الباحثُ على ليِّ عنق النص ليًّا من أجل الاستشهاد به في قضيةٍ معينةٍ ليس لها علاقةٌ به، فهذا ما لم يحدث على الإطلاق ولله الحمد.

فروض البحث

يمكن عرض مشكلة البحث من خلال الفرضين الآتيين:

١) لا يختلف معنى التنظيم الإداري في الإسلام عن معنى التنظيم في الفكر الإداري الحديث.

٢) لا تختلف العناصر المكونة للتنظيم الإداري في الإسلام من الناحية الوظيفية عن العناصر المكونة للتنظيم الإداري الحديث.

مفهوم بعض مصطلحات البحث

(١) الجهاز الحكومي في الإسلام: قبل الخوض في دراسة الفروض وتحليلها يحسن توضيح معاني "الجهاز الحكومي" و "الدولة"، فينبغي أولاً النظر في كلمة (جهاز). و(جهاز) كلمة مشتقة من الفعل (جهز) والذي يعني أعدّ وهيّأ، والقرآن الكريم يقول: ﴿ وَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَازِهِمْ..﴾ (الآية ٥٩: سورة يوسف).

فالجهاز هنا -بفتح الجيم- يعني جهاز الراحلة أي ما عليها. أما جِهَاز -بكسر الجيم- فهو "الأداة التي تؤدي عملاً معينًا" أو "طائفة من الناس تؤدي عملاً دقيقًا"[١]. أي أن الجهار بمعنى آخر هو الإطار الذي يضم عددًا من الوحدات المعدة والمهيأة لتعمل بشكل منظَّم يكمل بعضها بعضًا في فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ من أجل تحقيق هدف معين.

(١) **مجمع اللغة العربية**، المعجم الوسيط، ط**٢**، ج**١**، القاهرة: دار المعارف، ١٣٩٢هـ/١٩٧٢م، ص ١٤٣.

والجهاز الحكومي في الإسلام هو الجهاز التنفيذي وعلى رأسه الخليفة (الراعي) بما يحويه من أجهزة مركزية (مقر الخلافة في العاصمة)، وغير مركزية (ولايات تدار بولاة أو عمال)، والذي يقوم بإدارة شئون الدولة لخدمة الرعية بلا تمييز، وتدبير أحوال البلاد تخطيطًا وتنظيمًا وأداءً ومتابعةً. وبالرغم من أن هذا الجهاز يعمل في معزل عن السلطتين التشريعية والقضائية، إلا أنه يمارس نشاطاته تحت إشرافهما بغية تحقيق مصلحة عامة. وتحكم هذا الجهاز التنفيذي أنظمة وقوانين تستمد أصولها من مصادر الشريعة الإسلامية ابتداءً من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وانتهاءً ببقية المصادر الاجتهادية للتشريع الإسلامي مثل: القياس لإجماع والعرف والمصالح المرسلة وسد الذرائع وغيرها.

(٢) الدولة الإسلامية: الدولة الإسلامية عبارة عن كيان كبير يتألف من عدة عناصر سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وحضارية وما شابه ذلك، وذات سلطات ثلاث: **تشريعية:** لسنّ الأنظمة والأحكام، **وتنفيذية:** للعمل بموجبها، **وقضائية:** لفض المنازعات الطارئة والاختلافات القائمة، إن وجدت، ترعى بها مجموعة بشرية معينة –شعبًا أو أمة– مسلمة في سوادها، تقيم بصفة دائمة على رقعة جغرافية محددة من الأرض. وهي ذات سيادة برًا وبحرًا وجوًا، وهدفها الأساسي حراسة الدين وسياسة الدنيا بمقتضاه.

حدود البحث

حدد الباحث: من خلال فروض البحث–نقطتين أساسيتين لمناقشتهما: أولاهما معنى التنظيم الإداري، والثانية عناصر التنظيم الإداري وذلك من منظور إسلامي. وهذا يعني:

١– أن البحث لن يتطرق إلى نظريات التنظيم الإداري الحديث المتعددة القديمة والجديدة.

٢– أن البحث لن يناقش خصائص أو مصادر التنظيم الإداري في الإسلام لأنهما موضوعان سبق إعدادهما في مجلتين علميتين متخصصتين(*) .

---

* البحثان هما:

– **أحمد بن داود المزجاجي**، التنظيم الإداري في الإسلام: مفهومه وخصائصه، *مجلة جامعة الملك سعود :* العلوم الإدارية، الرياض، المجلد **الثالث**، العدد **الأول**، ١٤١١هـ/١٩٩١م.

– ــــــــ، مصادر التنظيم الإداري في الإسلام، مجلة *جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، المجلد **٤**، جدة: مركز النشر العلمي، ١٤١١ هـ.

أدبيات البحث

أولاً- معنى التنظيم الإداري

إن لكلمة (التنظيم) مدلولاً لغويًا حيث أنها مشتقة من (نَظَمَ و نَظَّمَ) ويقصد به "ألَّف الأشياء وضم بعضَها إلى بعض"(٢). و"نَظَمْتُ اللؤلؤ أي جمعْتُهُ في السلك"(٣) وصارت حبّاتُه منسَّقةً ومتتابعةً وفي متناول اليد، على عكس ما إذا كانت مبعثرة على الأرض. ويفيد أيضًا ترتيب الأشياء ووضعها في شكل مقبول يسهل التعرف عليها دون عناء.

أما المدلول العلمي فلا شك في أنه من الأفضل الإشارة -بادئ ذي بدء- إلى مجموعة من الأطروحات العلمية الموجودة بين طيات الكتب المتخصصة في حقل الإدارة حول مفهوم التنظيم المعاصر وذلك باستعراض بعضها لمعرفة مدى ملاءمة عرضها من الناحية العلمية. ولسوف يلاحظ القارئ تشابهًا أو تباينًا في هذه الأطروحات لأنه "مازال مفهوم التنظيم من أكثر التعبيرات تعقيدًا في أدب الإدارة"(٤). وبعد كل هذا يتم تقديم مفهوم للتنظيم خاص بالباحث. فهناك من يقول بأن "العملية الإدارية هي تركيب من عدة عمليات أو وظائف يقوم بها المديون في المنظمة بشكل مستمر. ومن هذه العمليات أو الوظائف التنظيم، وهو بمعنى تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام ووحدات ومستويات في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأعمال والقائمين عليها على كافة المستويات وفي كل الاتجاهات"(٥).

ويرى القارئ أن هذا التعريف للتنظيم بدأ بمفهوم واضح عند القول بأنه "تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف" ولكنه كرر المصطلح نفسه في عبارته "وتنظيمها في إدارات وأقسام.. الخ" مما أوجد غموضًا في الإيضاح، وهذا ما يسمى بتفسير الماء بالماء، وهو أمر غير مرغوب فيه خاصة في الكتابات العلمية الرصينة.

وآخر يقول إن التنظيم هو "البناء الذي يقوم العمل الإداري من خلاله، ومن ثم تتحقق وظائف الإدارة العامة في واقع الحياة في الجماعة"(٦). وهذا التعريف للتنظيم على أنه "البناء الذي يقوم العمل الإداري من خلاله" يفتقر إلى الوضوح لأنه لم يبين ماهية هذا البناء. فالإجمال في مداخل الأشياء لا يفيد القاريء أكثر من أن يجعله عرضة للتفكير في شكل هذا البناء وتخيله ليخرج بتصور معين لمعنى التنظيم ربما يختلف عما يقصده الكاتب.

---

(٢) **المعجم الوسيط**، ج**٢**، ص٩٢٣.

(٣) **إسماعيل الجوهري**، *الصحاح*، تحقيق: أحمد عطار، ط**٢**، ج**٥**، الناشر (بدون)، ١٤٠٢هـ/١٩٨٢م، ص٢٠٤١.

(٤) **محمد قنصوة** وآخر، *التنظيم الإداري وتحليل النظم*، ط**٢**، جدة: دار الشروق، السنة (بدون)، ص٨.

(٥) **أحمد رشيد**، *نظرية الإدارة العامة*، ط**٥**، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨١م، ص٣٠٩.

(٦) **إبراهيم درويش**، *الإدارة العامة في النظرية والممارسة*، ط**٢**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦، ص١٩٧.

وتعريف آخر يشير إلى أنه "تنسيق للجهود البشرية في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة"(٧). وهذا التعريف ليس من السهل قبوله علميًا لأن التنسيق يعتبر، أساسًا، أحد الوظائف الإدارية الأخرى التي أقرها عدد كبير من كُتَّاب الادارة وأصولها العلمية والفنية(٨)، سواء اعتبره بعضهم وظيفة رئيسية أو وظيفة مكملة للوظائف الإدارية المناط بها مهام إدارة كافة النشاطات القائمة في المنشأة. كما أن التنظيم لا يقتصر وجوده على "منظمة عامة" – كما يذكر التعريف– إذ أنه وظيفة إدارية لا يستغنى عنها في أية منظمة إدارية عامة كانت أو خاصة.

وكذلك يوجد من يقول بأن "مفهوم التنظيم إنما ينصرف إلى تنظيم هيكل الجهاز الذي تمارس من خلاله الإدارة، أي الهيكل التنظيمي للإدارة، وكذلك تنظيم وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز وذلك عن طريق تكتيل جهود العاملين في التنظيم"(٩). ومرة أخرى مع تفسير التنظيم بالتنظيم– كما هو واضح في الجزء الأخير من هذا التعريف– وهو صياغة لا تعطي مدلولاً واضحًا لمفهوم التنظيم.

ويمكن الإشارة إلى كاتب آخر يُعَرِّف التنظيم بأنه "تأسيس أو بناء علاقات بين أجزاء العمل، مواقع العمل(*)، والأفراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة"(١٠). والسؤال هنا هو: كيف يمكن بناء هذه العلاقات بين العمل والإدارة دون أن يسبقه تحديد هذا العمل؟ أليس تحديد الأعمال وتجميعها وتوزيعها من وظيفة التنظيم؟

فالشيء الملاحظ في هذا التعريف هو أن الكاتب تعجل عند طرحه لهذا المفهوم للتنظيم بذكر تأسيس العلاقات بين أجزاء ومواقع العمل والأفراد، وسها عن الإشارة إلى ما ينبغي عمله قبل ذلك، وهو أن التنظيم يحدد الأعمال ويقوم بتجميعها ثم بتوزيعها على الأقسام الإدارية في المنشأة وبالتالي تحديد مهام كل وظيفة على حدة وبعد ذلك يأتي دور ما ذكره الكاتب من بناء مختلف

---

(٧) **حسن توفيق**، *الإدارة العامة*، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٦م، ص ٨٥.

(٨) راجع كلاً من: **إبراهيم الشيحا**، *أصول الإدارة العامة*، الإسكندرية: منشأة المعارف، السنة (بدون)، ص ص ٣٦٥–٣٨٠، **علي عبده**، *الأصول العلمية للإدارة والتنظيم*، ط **٦**، القاهرة: مطابع سجل العرب، ١٩٧١م، ص ص ٦٦–٦٧، و ص ١١٢، **علي الحبيبي**، الإدارة العامة، ط **٢**، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٠، ص ص ١٧٤–١٧٨، **مدني علاقي**، *الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية*، ط**١**، جدة: تهامة، ١٤٠١هـ/١٩٨١م، ص ص ١٧٨–١٩٥.

(٩) **إبراهيم الشيحا**، مرجع سابق، ص ١٩٨.

(*) والصحيح هو "ومواقع العمل".

(١٠) **مدني علاقي**، مرجع سابق، ص ٣١٤.

أنواع العلاقات وغيره. كما تجدر الإشارة إلى تعريف آخر من تعاريف الكُتّاب العرب للتنظيم على أنه "الخطوات التي يتم بمقتضاها تحديد وتجميع الأعمال، وتوضيح وتفويض السلطة والمسؤولية، وإقامة العلاقات وذلك لتمكين الأفراد من العمل مترابطين بكفاية لتحقيق الأغراض"(١١).

ويمكن القول بأن هذا المفهوم يكاد أن يكون أقرب المفاهيم السابقة إلى الواقع لولا عبارة "وتوضيح وتفويض السلطة والمسؤولية". إذ إنها توهم القارئ بأنه يمكن تفويض السلطة والمسؤولية بينما في الحقيقة المسؤولية لا تفوض، في حين أن السلطة تظل وحدها قابلة للتفويض.

ويقول فيفنر Pfiffner: إن التنظيم هو أحد الأنماط الذي يتصل من خلاله أعداد كبيرة من الناس مع بعضهم وجهًا لوجه مشتركين في مهامٍ معقدةٍ لمنشآت متماسكةٍ نظامًا ورشدًا من أجل إنجاز أهدافٍ مُشْتَرَكَةٍ مُتَّفَقٍ عليها. ونصه بالإنجليزية هو(١٢):

Organization is the pattern of ways in which large numbers of people, too many to have intimate face-to-face contact with all others, and engaged in a complexity of tasks, relate themselves to each other in the conscious, systematic establishment and accomplishment of mutually agreed purposes.

وأخيرًا يقول دركر Drucker عن التنظيم: إن المدير ينظم. وعندها يقوم بتحليل النشاطات والقرارات والعلاقات المطلوبة، كما يصنف العمل ويقسمه إلى نشاطات يمكن إدارتها، والتي يقسمها بالتالي إلى وظائف عملية، ويجمِّعُها في وحدات بداخل بناء تنظيمي، ويختار أشخاصًا لإدارة هذه الوحدات وتنفيذ هذه الوظائف. ونصه بالإنجليزية هو:(١٣)

A manager organizes. He analyses the activities, decisions and relations needed. He classifies the work. He divides it into manageable activities. He further divides the activities into manageable jobs. He groups these units and jobs into an organization structure. He selects people for the management of these units and for the jobs to be done.

ونظرًا لأن البحث ليس بصدد تقييم جميع هذه المفاهيم تقييمًا شاملاً والتي لا تعطي في مفردها صورة واضحة عن ماهية التنظيم ومضمونه، وإنما يمكن أن يستشف القارئ المتخصص فقط من مجملها أنها يكمّل بعضها بعضًا، وهذا- بالتالي- يبرز الحاجة الملحة إلى ضرورة المحاولة في وضع تعريف أشمل وأكثر دقة ووضوحًا من كل ما سبق بصورة تسهِّل على القارئ المتخصص وغير المتخصص فهمه.

---

(١١) **علي عبده**، مرجع سابق، ص ١٢٣.

(12) **John Pfiffner** and **Frank Sherwood**; *Administrative Organization*, New Jersey: Prentice-Hail Inc., 1960, P. 30.

(13) **Peter Drucker**, *The Practice of Management*, London: Pan Books, LTD, 1968, P. 410.

فالتنظيم الإداري المعاصر يُفْهَم- في رأي الباحث- على أنه وظيفة إدارية تسعى إلى تحديد وتجميع النشاطات الخاصة بالمنشأة وتوزيعها على الموظفين كل حسب اختصاصه، كما توضح مختلف العلاقات داخليًا بين الأقسام والموظفين بعضهم بعضًا، وخارجيًا بين المنشأة والمتعاملين معها أفرادًا ومؤسسات. ويبين أيضًا خطوط الاتصال ومراكز القوى في الهيكل التنظيمي وكذلك حجم الوحدات العاملة في المنشأة، ويعمل على استغلال الإمكانات المتاحة الاستغلال الأمثل من أجل تحقيق أهداف محددة.

ثانيًا- عناصر التنظيم الإداري

يرى بعض الكُتَّاب أن عناصر التنظيم تنحصر في: الأهداف، والتخصص، والتدرج الهرمي، والتنسيق، والسلطة(١٤) .

ويلاحظ- هنا- أن الكاتب خلط بين ثلاثة أمور: العناصر مثل الأهداف والسلطة، والسمات مثل التخصص والتدرج الهرمي، وشيء آخر وهو التنسيق باعتباره من أهداف التنظيم. والحقيقة هي أنه لا ينتفي وجود التنظيم مطلقًا بغياب التخصص والتدرج الهرمي والتنسيق بغض النظر عن مدى جودته، لو افترض وجوده في منشأة فردية صغيرة طالما أن الحديث يدور حول العناصر المكونة للتنظيم وذلك مثل الدكان الصغير الذي يديره صاحبه بمفرده. فتنظيمه يخلو تمامًا من أي تدرج هرمي.

ويرى البعض الآخر أن الأسلوب التجميعي للتنظيم يقترح له العناصر الآتية:(١٥)

(أ) الرشد التنظيمي Organizational Rationality

(ب) مجالات التنظيم Domains of Action

(جـ) التصميم التنظيمي Organization of Design

(د) الهيكل التنظيمي Organization of Structure

(هـ) الإنسان المتغير The Variable Human

ويضيف بأن هذه العناصر تتفاعل في مجموعة من العمليات التي تصف حركة السلوك التنظيمي، وهي:

(أ) عملية التقييم في التنظيم Assessment

(ب) عملية التقدير (القرار) Discretion

(جـ) عملية الإدارة Administration

---

(١٤) **محمد أحمد وآخرون**، *التنظيم الإداري*، القاهرة: مطبعة المدني، ١٤٠٢هـ/١٩٨٢م، ص ٣٠.

(١٥) **علي السلمي**، *تطوير الفكر التنظيمي*، القاهرة: مطبعة غريب، السنة (بدون)، ص ص ٢٠٧-٢١٥.

(د) عملية السلطة(*) Control

ويرى أحد أساتذة الفكر الإداري العربي(١٦) ما يراه ليونارد وايت L. White – أحد الرواد الأمريكيين في الإدارة– أن عناصر التنظيم خمسة هي:

١– الفرد ووظيفته

٢– تكوين الوحدات الإدارية

٣– السلم (أو التدرج) الإداري

٤– تركز السلطة وتفويضها

٥– التنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة الإدارية

والسؤال هنا هو: ألا يوجد تنظيم يخلو من عملية التنسيق بين مختلف أجزاء المنظمة الإدارية؟ أليست درجة هذا التنسيق هي التي تحدد نوع التنظيم المعمول به؟ فالتنظيم الذي يعمل بدرجة سيئة من التنسيق محكوم عليه بالجمود وعدم الفعالية، في حين أن الذي يحظى أفراده بممارسة السلطة اللازمة لأداء العمل من خلال تنسيق جيد فإنه يكون مرنًا وأكثر فعالية وأكبر نجاحًا. ويمكن للملاحظ مشاهدة هذا النوع من التنظيم على مستوى الأجهزة الحكومية في الدول النامية، وخاصة فيما تقدمه من خدمات عامة مثل عدم التنسيق بين تعبيد ورصف الشوارع وبين الحاجة إلى تمديدات للكهرباء أو للماء أو للهاتف فتظهر الحفريات بصورة متكررة ومنفِّرة. إلا أنه بالرغم من ذلك كله، فالتنظيم قائم ومعمول به. ومن هذا يبدو واضحًا أن التنسيق بالرغم من أهميته، إلا أنه –في رأي الباحث– ليس عنصرًا أساسيًا من عناصر التنظيم.

وكاتب آخر تحدث عن عناصر التنظيم قائلاً:(١٧) "إن المحاور الرئيسية التي يستند عليها التنظيم الإداري الرسمي وتشكل الإطار الذي تدور حوله العلاقات بين الوظائف بعضها البعض وبين الأفراد هي السلطة Authority، والمسئولية Responsibility، والمساءلة Accountability. هذه العناصر الثلاثة في الواقع هي التي تنظم إطار العلاقات، وهي التي تدور حولها كل النشاطات القائمة في المنظمات".

ومن السهل جدًا على القارئ أن يلاحظ أن هذه العبارات لم تتضمن سوى عنصر واحد فقط من عناصر التنظيم وذلك هو السلطة، والتي تلازمها بطبيعة الحال المسؤولية كوجهي عملة لا يمكن الفصل بينهما في ظل الممارسات الاعتيادية للنشاطات الإدارية في المنشأة. وهذا في واقع الأمر يغفل عناصر أخرى أساسية يتركب منها التنظيم كوظيفة إدارية وسيأتي ذكرها بعد قليل.

(*) ينبغي أن تكون العبارة: عملية الرقابة، كما هو واضح من النص الإنجليزي، وليست عملية السلطة.

(١٦) **سليمان الطماوي**، *مبادئ الإدارة العامة*، ط٤، القاهرة. دار الفكر العربي، ١٩٦٩م، ص ص ٧٩–١٢٥.

(١٧) **مدني علاقي**، مرجع سابق، ص ص ٣٩١–٤٠١.

أما من ناحية المساعدة فليست عنصرًا رئيسيًا حيث يمكن وجود تنظيم في منشأة ما بدونها، وعندها يصبح للمراقب الحق في الانتقاص من قيمة هذا التنظيم وفعاليته ونقده نقدًا لاذعًا، وأمثلته كثيرة في معظم المنشآت الإدارية العامة والخاصة في الدول النامية، إذ لا وجود للمساءلة الحقيقية فيها على مختلف الأصعدة. وإذا افترض أنها موجودة فهي صُوَرِيَّةً هَشَّةٌ.

ويقول كونتز وأودونيل (Koontz & O'donnell) في عناصر التنظيم إنه من الناحية المنطقية يوجد أساس منطقي لوظيفة التنظيم على النحو الآتي:

١– الأهداف الرئيسية

٢– ما يشتق منها من أهداف وسياسات وخطط

٣– تحديد النشاطات

٤– تصنيف هذه النشاطات

٥– تجميع هذه النشاطات في ضوء الإمكانات المادية والبشرية

٦– التفويض.

٧– ربط هذه المجموعات أفقيًا وعموديًا بعلاقات رسمية.

وإن هذا النمط المنطقي للتنظيم يتطابق من الناحية العملية الاعتيادية لتطوير عملية التقسيم.

والنص الإنجليزي هو [١٨]:

By logic: There is a fundamental logic to organize... and that indicates the following steps: 1)... objectives; 2)... derivative objectives, policies and plans, 3)... activities...; 4)... classification of these activities; 5) grouping these activities, 6) delegating… the authority...; 7) tying these groupings together... through authority relationships..
By practice: The logical pattern of organizing conforms to the usual practice of developing departementation.

ويبدو بوضوح تكرار النشاطات بأدوار مختلفة بينما هي عنصر واحد في الواقع. هذا بالإضافة إلى غياب عناصر أخرى مهمة مثل السلطة والمسؤولية والعميل.

ولكاتبين آخرين رأي موجز في أن عناصر التنظيم هي:

١– الأهداف	٢– العلاقات الرسمية
٣– فترة ثبات واستمرار العلاقات	٤– السلطة

(18) **Harold Koontz** and **O'Donnell**, *Principles of Management*, 4th. Ed., New York: McGraw-Hill, Inc., 1968, P. 237.

والنص الإنجليزي هو[١٩] :

…, note some of the curcial elements in organization: 1) Objectives... 2) Formality of relationships.... 3) Stability duration of relationships... 4) Authority...

ويبدو جليًا -بلا حاجة إلى تعليق- قصور هذه العناصر واختلافها عما سبقها من أفكار وطروحات. وأما مقولة نيومان وسمر (Newman & Summer) وهي أن عملية التنظيم الإداري لها عنصران ثابتان لا يتغيران هما: تقسيم العمل إلى مهام، والتأكد من أن مجموعة الأعمال هذه مترابطة بشكل يتمثل في جهود الفريق الواحد، وأنه يمكن رؤية هذين العنصرين في فريق كرة القدم، وفي المستشفى، وفي الدائرة الحكومية وفي المؤسسات التجارية ونصه الإنجليزي هو:[٢٠]

Two elements are invariably present in organizing: dividing up the work into jobs and, at the same time, making sure that these separate bundles of work are knit together into a total team effort. We can see these two elements in a football team, in a hospital, or in a government bureau, as well as in business firms.

وإن اكتفاءهما بالإشارة إلى عنصرين فقط للتنظيم الإداري لأمر يدعو إلى الاستغراب والدهشة، إذ لا حاجة مطلقًا إلى مقارنة ذلك بما سبق من مساهمات نظرًا للفروق البيِّنة.

وأخيرًا يرى أحد أساتذة الإدارة أن عناصر التنظيم في الإدارة العامة هي الوظيفة والموظف الذي يشغلها، وفي إدارة الأعمال تشمل بالإضافة إلى ذلك العاملين والمعدات والمواد. [٢١]

والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد هو: أليس للإدارة العامة عاملون ومعدات ومواد مثل إدارة الأعمال؟ ألا يوجد نشاط حكومي يتضمن موظفين وعاملين وآلات ومعدات وموادًا؟ ألا يمكن ملاحظة ذلك بوضوح في الأجهزة الحكومية الفنية المتخصصة كالمستشفيات والكهرباء والهاتف والبرق والبريد (الاتصالات) والبترول والثروة المعدنية وما شابه ذلك؟ الواقع أن ما حدده الكاتب هنا من عناصر -كما يعتقد- يمكن أن يندرج ضمن عنصر واحد وهو الإمكانات، والذي سيأتي شرحه فيما بعد. وأما تقسيمه للعناصر بناء على كون الإدارة عامة أو خاصة فإنه أمرٌ جانَبَهُ الصواب فيه فضلاً عن أنه لم يُشِرْ إلى بقية العناصر الأخرى التي سوف تناقَشُ في الفقرات التالية مع ربط كل هذه الأفكار بالتصور الإسلامي الذي هو مناط هذا البحث.

---

(19) **Arthur Bedein** and **William Glueck**, *Management*, 3rd. Ed., New York: Dryden Press, 1983, pp. 328-329.
(20) **William Newman** and **Charles Summer**, *The Process of Management*: Concept, *Behavior, and Practice*, 5th. Ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1965, P. 17.
(٢١) **أحمد الصباب**، *مبادئ الإدارة*، ج١، جدة: مطابع سحر، ١٤٠٢ هـ/١٩٨٢م، ص١٠٤.

دراسة الفروض وتحليلها

الفرض الأول

لا يختلف معنى التنظيم الإداري في الإسلام عن معنى التنظيم في الفكر الإداري الحديث.

الدراسة والتحليل

من الجدير بالذكر أنه جرى الإطلاع على بعض ما كُتِبَ عن موضوع التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي بقدر ما هو متاح للباحث، وأنه بالرغم من جودة المعلومات المتوافرة في تلك الأبحاث والكتب المنشورة وأسلوب كتابتها الشيق إلا أنها تفتقر إلى الصياغة الرصينة والواضحة لمفهوم التنظيم في الفكر الإسلامي. فعلى سبيل المثال هناك من يقول بأن التنظيم الإداري الإسلامي هو "البناء التنظيمي المطبّق في الدولة الإسلامية، والقائم على كتاب الله وسنة رسوله– صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه– والذي يهدف إلى تحقيق هدف شرعي في ظل ظروف إنسانية. فالتنظيم الإداري الإسلامي بناء تنظيمي داخل الدولة الإسلامية..." ومن الخصائص التي ذكرها الكاتب لهذا التنظيم قوله: أولاً –التنظيم الإداري الإسلامي بناء تنظيمي.."(٢٢) فهل عبارة "البناء التنظيمي" التي بدأ بها الكاتب تعريفه للتنظيم وكررها بالتالي في المنتصف وجعلها إحدى الخصائص، لها مدلول واضح هنا؟ لاشك في أنه مفهوم غامض ومجمل يحتاج إلى تفسير مصيبٍ وليس إلى هذا التكرار العجيب. كما أن هناك كُتَّابًا آخرين لم يشيروا إلى ذلك مطلقًا(٢٣)، ربما بسبب الاعتقاد بأن التنظيم في شكله الفني، Technicality هو التنظيم ذاته في أي فكر ولكل الأمم وتحت كل سماء. وهذا التصور يولّد لدى القارئ انطباعًا وهو أن مثل هذه الكتابات قد قامت على الفصل بين الشكل التنظيمي Structure والسلوك Behavior، علمًا بأن التنظيم لا يمكن أن يعمل بمفرده مهما كان شكله

(٢٢) **فرنـــاس البنـــا**، *التنظيم بين الإدارة الإسلامية والإدارة العامة*، ط**١**، القاهرة: دار الكتب المصرية، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م، ص ١٠٦.

(٢٣) **أحد أبو سن**، *الإدارة في الإسلام*، ط**٣**، القاهرة: مكتبة وهبة، ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م؛ **حسن أبو ركبة** وآخر، *التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي*، جدة: مركز البحوث والتنمية بجامعة الملك عبد العزيز، ١٤٠١هـ/١٩٨١م؛ **محمد العلي**، *الإدارة في الإسلام*، جدة: الدار السعودية للنشر والتوزيع، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م؛ **عبـــدالرحمن الضـــحيان**، *الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق*، ط**١**، جدة: دار الشروق، ١٤٠٧هـ/١٩٨٦م؛ **محمد الشباني**، *نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية*، الرياض: مؤسسة الرويية للنشر والتوزيع، ١٣٩٩هـ/١٩٧٩م؛ **عمر الشريف**، *مذكرات في نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية* (دراسة مقارنة)، القاهرة: مطبعة المدني، ١٩٧٦م؛ **حمدي عبدالهادي**، *الفكر الإداري الإسلامي والمقارن في الأصول العامة*، القاهرة، دار الفكر العربي، ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م؛ **محمود عساف**، *المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال*، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٤٠٧هـ/١٩٨٧م.

وأن الإنسان هو قطب الرَّحَى في كل العمليات الإدارية التي يعتبر التنظيم أحد وظائفها الرئيسية. ومما لا ريب فيه أن هذا الجانب نال قدرًا أكبر من الاهتمام في الفكر الإداري والسياسي والإسلامي. ولعله من المفيد جدًا في هذا الصدد الإشارة إلى تعريفٍ مُقتضبٍ للتنظيم الإداري في الفكر الإسلامي للأستاذ محمد جاهين(٢٤) القائل بأن التنظيم الإداري الحديث يمكن أن يكون تنظيمًا إسلاميًا إذا ما توافرت له خصائص أربع هي: ١-أنه جزء من النظام الإسلامي للحياة، ٢-أنه إلهي الأصل وبشري التطبيق، ٣- أنه تنظيم مرن، ٤- مشروعية المجال الذي يعمل فيه.

أما مفهوم التنظيم الإداري في الإسلام -كما رواه الباحث- فهو وظيفة إدارية لها طابعان: إنسانيّ يركز على التعاون بين الأفراد ويقاوم النعرات الطائفيّة والصراعات الطبقيّة المتوقّعة بينهم، وفنّي يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامِّها، ثم تقسيمها على الأفراد كلٌّ حسب اختصاصه وموقعه، مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة وكذلك الحقوق (ما عليهم وما لهم) بشكلٍ واضحٍ وعادلٍ، وإبراز حجم الوحدات العاملة في المنشأة ومراكز القوى في هيكلها التنظيمي، وتوضيح كل العلاقات القائمة بين مختلف أقسامها ووحداتها وكذلك بين الأفراد رؤساء ومرؤوسين والمتعاملين مع المنشأة من الخارج أفرادًا ومؤسسات. كما يعمل على استغلال الامكانات المتاحة بصورة أفضل وفقًا لأحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية (أو لا تتعارض معها) من أجل تحقيق هدفٍ مشروعٍ محدَّدٍ مسبقًا بأقل تكلفة ممكنة وقتًا ومالاً وجهدًا.

ومن هذا التعريف المقترح الذي يبين الأدوار الرئيسية التي يقوم بها التنظيم الإداري في الإسلام. وإضافة إلى قيامه بتوضيح طرق الأداء (إجراءات العمل)، وإبراز حجم الوحدات العاملة ومراكز القوى في الهيكل التنظيمي (المستويات الإدارية)، وكذلك توضيح مختلف العلاقات الداخلية والخارجية في المنشأة (خطوط الاتصال)، فإنه من الممكن تلخيص أهم الأدوار الأخرى التي يؤديها بصورة تميزه عن التنظيم الإداري الحديث، وهي على النحو التالي:

(١) الحرص على إشاعة التعاون بين الأفراد والتغلب على أي نوع من أنواع الصراعات الطبقية بينهم.. والمولى جلت قدرته يقول: ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَة..﴾ (من الآية ١٠: سورة الحجرات).

(٢) قصر التعامل على النشاطات المشروعة التي تتفق ومقاصد الشرع الخمسة التي حددها الفقهاء وهي كالتالي:

---

(٢٤) **محمد جاهين**، *التنظيمات الإدارية في الإسلام*، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٤م، ص ص ٥٠-٥٦.

(أ) حفظ الدين: ﴿وَمَنْ يَبْتَغِ غَيْرَ الإِسْلاَمِ دِيْنًا فَلَنْ يُقْبَلَ مِنْهُ وَهُوَ فِي الآخِرَةِ مِنَ الخَاسِرِيْنَ﴾ (الآية ٨٥: سورة آل عمران).

(ب) حفظ النفس: ﴿وَمَن يَقْتُلْ مُؤْمِنًا مُّتَعَمِّدًا فَجَزَآؤُهُ جَهَنَّمُ خَالِدًا فِيهَا وَغَضِبَ اللّهُ عَلَيْهِ وَلَعَنَهُ وَأَعَدَّ لَهُ عَذَابًا عَظِيمًا﴾ (الآية ٩٣: سورة النساء).

(جـ) حفظ العقل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالأَنصَابُ وَالأَزْلاَمُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ..﴾ (الآية ٩٠: سورة المائدة).

(د) حفظ النسل: ﴿... وَلاَ تَقْرَبُواْ الزِّنَى إِنَّهُ كَانَ فَاحِشَةً وَسَاء سَبِيلاً﴾ (الآية ٣٢: سورة الإسراء).

(هـ) حفظ المال: ﴿وَلاَ تَأْكُلُواْ أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُواْ بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُواْ فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالإِثْمِ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ (الآية ١٨٨: سورة البقرة).

(٣) تحديد النشاطات اللازمة في المنشأة وتجميع مهامها ثم تقسيم هذه المهام إلى وظائف معينة وتوزيعها على الأفراد كل فيما يخصه من أجل تحقيق أهداف مباحة تميِّزُ الخبيث من الطيب والحرام من الحلال.. والله تعالى يقول: ﴿...وَلاَ تَتَبَدَّلُواْ الْخَبِيثَ بِالطَّيِّبِ...﴾ (من الآية ٢: سورة النساء) ويقول أيضًا: ﴿يَسْأَلُونَكَ مَاذَا أُحِلَّ لَهُمْ قُلْ أُحِلَّ لَكُمُ الطَّيِّبَاتُ..﴾ (من الآية ٤: سورة المائدة).

(٤) تسيير العملية الإدارية بجوانبها الثلاثة البشرية والمالية والفنية (الإمكانات) تحت مظلة عبادة الله وحده والتي هي سرّ وجود الإنسان على وجه الأرض. والله سبحانه وتعالى يقول: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلاَّ لِيَعْبُدُونِ﴾ (الآية ٥٦: سورة الذاريات).

(٥) تحديد الواجبات والالتزامات المطلوبة من الموظف أثناء العمل وكذلك ما له من حقوق. والمولى عز وجل يقول: ﴿ فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ..﴾ (من الآية ٦: سورة الطلاق).

(٦) تحديد الصلاحيات الضرورية لكل موظف على حدة ويقصد بها السلطة والمسئولية... والله تبارك وتعالى يقول: ﴿كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ﴾ (من الآية ٢١: سورة الطور).

(٧) استغلال الإمكانات المالية والبشرية والفنّية المتاحة الاستغلال الأمثل محاربة للتبذير والتقتير.. والمولى يقول: ﴿ وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾ (الآية ٦٧: سورة الفرفان).

(٨) الحرص على العامل الزمنيّ لأهمّيته القُصوَى في حياة الإنسان... والخالق جلّ وعلا يقول: ﴿ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالْنَّهَارَ وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ وَالْنُّجُومُ مُسَخَّرَاتٌ بِأَمْرِهِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ (الآية ١٢: سورة النحل).

(٩) توظيف كل هذه الأدوار وفقًا لأحكام وأنظمة إسلامية المصدر أو على الأقل، لا تتعارض مع روح التشريع الإسلامي وفَحْواه. والله سبحانه وتعالى يقول: ﴿ وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَن يَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ...﴾ (من الآية ٣٦: سورة الأحزاب).

وردًّا على الفرض الأول: فإن مفهوم التنظيم الإداري في الإسلام يختلف فكرًا ومضمونًا عن التنظيم الإداري الحديث، ويبرز مدى مقدرة الأول على تفهم نفسية العامل، وتميزه عن النوع الثاني في تفاعله مع الفرد والجماعة مسئولين (موظفين) وجمهورًا (منتفعين) في إطار من النشاط يجمع بين العبادة والعمل وحدةً واحدة.

الفرض الثاني

لا تختلف العناصر المكونة للتنظيم الإداري في الإسلام من الناحية الوظيفية عن العناصر المكونة للتنظيم الإداري الحديث.

الدراسة والتحليل

من أجل تحرِّي الدقة في التعبير لابد من توضيح الفارق بين تعبيري: **مبادئ وعناصر.** فالمبادئ –الشائعة الاستعمال– ذات طبيعة متغيِّرة ومتفاوتة، أي أن ما يراه شخصٌ مُعَيّنٌ في أمر ما مبدَأً مُهمًّا قد لا يراه شخصٌ آخر بنفس الدرجة من الأهمية، وقد يكون هذا الأمر مبدأً مُهمًّا في فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ ثم يصبح مبدأً ثانويًا بعدئذٍ، أو يختفي ويحلّ محلّه مبدأٌ آخر أكثر أهميةً. والأمثلة على ذلك كثيرةٌ مثل ما تعلنه بعض الدول من برامج سياسيّة أو إداريّة أو اقتصادية وما تتضمنه من تنظيمات إصلاحية ذات مبادئ هادفة، وهكذا.. أما العناصر فهي ذات طبيعة ثابتة (نسبيًا) باعتبارها الأجزاء التي يتألف منها الكُلُّ. أي، بمفهوم آخر، أن عناصر الشيء تعني مكوناته. وعناصر التنظيم يقصد بها الجزئيات الأساسية التي يتألف منها التنظيم كوظيفة إدارية. ويوجد العديد من الكُتَّاب العرب المعاصرين والمتخصصين ممن تعرضوا لهذا الموضوع إما محاكاةً لعلماء الغرب (بطريقة التأليف المترجم)، أو ربما اعتقادًا منهم بوجهة نظرهم حول هذه العناصر.

وبعد استعراض آراء بعض الكتاب المشار إليها في أدبيات البحث حول مضمون عناصر التنظيم والتي ظهر من خلالها جنوح بعضهم عن فكرة هذه العناصر محل البحث، وانحسار البعض الآخر مما يدعو إلى الحاجة للمشاركة في دراسة هذا الموضوع. ومن هذا المنطلق فإنه يمكن التحدث –من وجهة نظر الباحث– عن عناصر التنظيم كوظيفة إدارية في المؤسسة بحيث إذا غاب عنصر واحد افتقد التنظيم دوره عمليًا وأصبح ناقصًا وظيفيًا، وبالتالي عديمَ الجدوى. وهي كالتالي:

١) المنتفع (العميل) ٢) المنشأة (خاصة: فردية أو شركة، عامة: حكومية)
٣) الهدف ٤) الإمكانات ٥) تقسيم النشاطات ٦) الأنظمة
٧) الصلاحيات (السلطة/المسئولية) ٨) التفويض ٩) الاتصالات
١٠) التطبيق.

كما يمكن شرح هذه العناصر على النحو التالي:

عناصر التنظيم

١ - المنتفع (العميل) Client

وهو كما يبدو للعيان الطرف الأول في العملية الإدارية التي لم ينشأ التنظيم أصلاً إلا من أجل التعامل معه. فإذا كان يفهم من ذلك أن المنتفع هو السبب في ظهور أي نوع من أنواع التنظيم فإنه، في الوقت نفسه، هو الجهة التي تؤول إليها عملية التطبيق، وتنتهي عند إشباع رغباته وتلبية حاجاته. ويمكن أن يكون المنتفع فردًا أو جماعة، ومؤسسة، عامةً أو خاصةً، محلية أو دولية. وقد يسري ذلك على غير الإنسان من المخلوقات الأخرى ومختلف مظاهر الطبيعة كما أن المنتفع يؤثر على شكل التنظيم وقراراته من خلال آرائه وانطباعاته عن الخدمة أو السلعة المنتجة المستفيد منها وذلك من خلال رضاه عنها. فتذمُّرُ الجمهور (مثلاً) من إجراءات تنظيمية معينة يفرض على رجال التنظيم إعادة النظر في خطوات العمل وتبسيطها.

فلا يتأتّى للتنظيم أن يعمل دون أن يقابله طرفٌ معينٌ مستقبلٌ لنوع العمل (المنتفع) وإلا كان التنظيم هباءً وضَرْبًا من الخيال، ولا يليق أن يطلق عليه اسم (تنظيم). ولهذا كله فإن المنتفع يعتبر عنصرًا مُهمًّا من عناصر التنظيم الإداري.

٢ - المنشأة Establishment

هي وحدة إدارية تضمّ وظيفةً أو عدةَ وظائف محددةٍ تمارس نشاطًا مًّا لتحقيق هدفٍ معين. ولها أسماء أخرى مثل: منظمة، أو مؤسسة، أو هيئة وما شابه ذلك. ويمكن أن تكون حكومية أو خاصة (فردية أو شركة) ذات طبيعة محلية أو دولية. فالوزارة، مثلاً، هي منشأة أو منظمة أو مؤسسة أو هيئة حكومية. والشركة هي أيضًا منشأة أو منظمة أو مؤسسة أو هيئة خاصة. والمنشأة تعتبر عنصرًا مهمًّا للتنظيم الإداري باعتبارها الطرف الثاني في العملية الإدارية إذا اعتبر المنتفع (العميل) الطرف الأول، وذلك لوجوده أساسًا قبل ظهور المنشأة. ومن هذا يفهم أنه لا تنظيم بلا منشأة حيث يتحدد حجم التنظيم وِفقًا لحجم هذه المنشأة وشكلها والتي تعتبر أصلاً الوعاء الذي يتم فيه سير العملية التنظيمية بمراحلها المختلفة.

٣ - الهدف Objective

ويقصد به الغرض المقصود تحقيقه. والتنظيم الذي لا يخدم هدفًا محددًا إنما هـو نصـوص علـى ورق، وتنظيم صُوريٌّ لا فعليّ. ولذا فإن الهدف يعتبر عنصرًا جوهريًا لا غنى عنه لأي تنظيم.

إن وضوح الهدف يسهِّل للمنظم تشكيلَ الهيكل التنظيمي بالطريقة التي تساعده علـى تحقيقـه بأسلوب أفضل.. فما هو الداعي إلى وجود تنظيم دون أن يحقق هـدفًا محـددًا؟ وإنـه لمـن المسـلَّمات البديهيّة أن الهدف حتمي الوجود في كل نشاط إنسانيّ عقلانيّ منظَّمٍ.

٤ - الإمكانات Resources

ويقصد بها الطاقات المالية والبشرية والفنية التي تشكِّل في الواقع عصبَ التنظيم. فالإمكانات المالية هي التي يترتب عليهـا تنظيـم الجوانـب الماليـة، وتشـمل الرواتـب والأجـور وسياسـة الحـوافز كالهدايا والمكافآت وتكاليف التسويق والإعلان والمشتريات والتخزين وما شابه ذلك. والإمكانات البشرية هي التي تهيئ للتنظيم فرصـة التفاعـل الحقيقـي مـن خـلال توضـيح مختلـف العلاقـات بـين الموظفين بعضهم بعضًا والذين يعتبرون قاعدة جوهريـة لأي تنظـيمٍ مهمـا بلغـت تعقيداتـه وتقنيتـه. وأمـا الإمكانـات الفنيـة فهـي مـا يحتاجـه التنظـيم مـن آلات ومعـدات وأجهـزة وأدوات وأشـكال وخرائط ونماذج وغيرها مما يتعلق بعملية التنفيذ للعمليات الإدارية على اختلاف مهامها وطبيعتها.

٥ - تقسيم النشاطات Activities Division

ويقصد بها مجموعة من الوظائف التي تضمّ أعمالاً ومهامٌ محددةً لكل وظيفة على حـدة يـتعين القيام بها ضمن فترة زمنية معينة. وهي تختلف في طبيعتهـا بـاختلاف مواقعهـا في الهيكـل التنظيمـي بمستوياته الثلاثة: العليا والوسطى والدنيا، سواءًا أكانت الوظـائف قياديـة أو إشـرافية أو تنفيذيـة أو فنية أو حرفية أو ما شابه ذلك. ويتم تقسيمها وتصنيفها أفقيًا ورأسـيًا وفقًـا للتخصصـات المختلفـة والمهامِّ المُناطَةِ بها.

٦ - الأنظمة Rules

وهي عبارة عن نصوص معينة تسعى إلى ترشيد السلوك الإداري لمنسوبي المنشـأة والمتعـاملين معهـا أفرادًا ومؤسسات. وهذه الأنظمة تتنوع بتنوع الأهداف الرئيسية والجزئية الخاصة بالنشـاطات القائمـة في المنشأة، إذ إن هناك أنظمة تحكم العملية الإدارية إعدادًا وأداءً وتقييمًا. وتشـمل النـواحي الإداريـة والماليـة والفنية وعلاقات الرؤساء والمرؤوسين بعضهم ببعض وما يربطهم بالجمهور أفرادًا أو مؤسسات.

إن هذه النصوص القانونية تعتبر جزءًا لا يتجـزأ مـن وظيفـة التنظـيم الإداري حيـث أنـه مـن خلالها ينتقل من الفكر إلى التطبيق مضمونًا وشكلاً.

٧ - الصلاحيات (السلطة/المسؤولية) Authority/Responsibility

وهي قدْرٌ محددٌ من القوة القانونية التي تمكّنُ صاحبَها من ممارسة حق الأمر والنهي على مجموعة من الأفراد أثناء ممارستهم لأعمالهم في المنشأة. وإن عدم وجود هذه الصلاحيات وما يتعلق بها من تفويض عند اللزوم وما يتمخض عنها من مسؤولية، يعني غياب التنظيم ذاته وذلك نتيجة لغياب الجهة المسؤولة عن التنفيذ وكيفية تحقيق الأهداف المناطة به.

٨ - التفويض Delegation

وللتفويض معانٍ عديدة منها أنه تنازلٌ مؤقتٌ من شخصٍ مّا عن بعض صلاحياته لشخص آخر من أجل القيام بعمل معين في وقت معين. أو هو منْحُ بعضِ الاختصاصات الإدارية أو الفنية، أو كليهما المناطة بموظف يحتلّ مرتبةً أعلى لموظف آخر يحتلّ مرتبةً أدنى بصورةٍ نظاميةٍ ليمارس أعمالاً محددةً في زمنٍ محددٍ أصالةً عن نفسه ونيابةً عن من فوّضه في ذلك لتحقيق هدف محدد.

وعملية التفويض تتكون من الطرف الأول وهو المُفَوِّض، والطرف الثاني وهو المُفَوَّض له، والاختصاصات التي تمنح وهي الأمور المفوَّضَة والتي تكون قابلة للزيادة أو النقصان أو الإلغاء من الطرف الأول المفوِّض حسبما تقتضي الظروف. وإن تفويض الرئيس بعض اختصاصاته لمرؤوسيه لا يعني إعفاءهُ من المسؤولية والواجبات الملقاة على عاتقه كرئيس. كما لا يحق للطرف الثاني أن يفوِّض شخصًا ثالثًا الاختصاصات المفَوَّضَة له أصلاً من الطرف الأول. ويمكن أن يكون طرفَا التفويض أفرادًا أو هيئات، عامةً أو خاصةً، محليةً أو دوليةً.

٩ - الاتصالات Communications

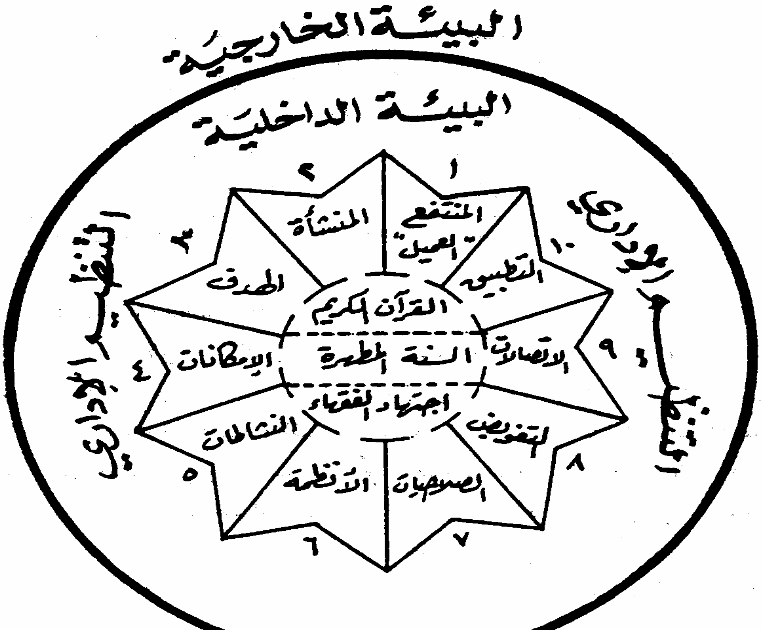
وهي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والاقتراحات وما شابها من مستوى إداري إلى آخر، ومن مسؤول إلى مسؤول داخل الهيكل التنظيمي للمنشأة. وتأخذ عدة اتجاهات صاعدة وهابطة وأفقية وجانبية ودائرية، وهي كذلك تربط التنظيم بالمتعاملين مع المنشأة من الخارج أفرادًا ومؤسسات عامةً أو خاصةً، محليةً أو دوليةً. فالاتصالات إذن تعتبر عَصَبَ التنظيم وبدونها يصبح نشاطُ التنظيم عديمَ الجدْوَى مشلولاً ومعزولاً عن دوره داخل المنشأة وخارجها. كما أنه بدونها يصبح التنظيم محرومًا من المعلومات التي تشكل أساسًا مُهمًّا لكل مكوناته ووظائفه. فغياب الاتصالات يعني غياب المعلومات وبالتالي عدم اكتمال التنظيم الإداري شكلاً ومضمونًا وعملاً.

١٠ - التطبيق Practice

وهو الجانب العملي لوظائف التنظيم سواء أكانت ذات الجانب الإنساني المبني على ضرورة توفير التعاون ومجابهة النعرات والصراعات المختلفة بين الموظفين، أم الجانب الفني مثل تحديد النشاطات وتجميعها في وظائف محددة وتقسيمها إلى مهام ثم توزيعها على الموظفين كل حسب تخصصه وكفاءته وموقعه، وتحديد واجباتهم وحقوقهم والصلاحيات اللازمة للعمل، وتوضيح مختلف العلاقات الداخلية والخارجية على السواء من أجل تحقيق الأهداف المناطة بكل منهم والتي تسعى إلى الوصول إلى الأهداف الخاصة بالمنشأة. فغياب الجانب التطبيقي لهذه الوظائف يجعل التنظيم مجرد تصورات وفي منأى عن الناحية العملية ومنحصرًا في شكله الذهني أو الفكري، وهذا يمثل نصف الصورة ولا تكتمل صورته إلا حين العمل به.

ومن هذا يتضح أن عملية التطبيق تشكِّلُ عنصرًا أساسيًا للتنظيم إذ بدونه لا وجود للتنظيم إلا شكلاً ورسمًا. وأي نمط من أنماط التنظيم يصدِّقه أو يكذِّبهُ العمل.

ويمكن تجسيد هذه العناصر في الشكل الهندسي للنموذج المقترح الآتي:



نموذج لعناصر التنظيم الإداري في الإسلام

شرح النموذج الإسلامي المقترح

من أجل توظيف هذه العناصر إسلاميًا يقترحُ الباحث نموذجًا بسيطًا يبين فيه مفعول هذه العناصر المكونة للتنظيم بصورة تميزها عن مفعولها في أية إدارة أخرى غير إسلامية. وبناء على ذلك فإن هذه العناصر لا تعمل في فراغ ولا تتفاعل مع بعضها بعضًا بمنأى عن الركائز الثلاث التي يقوم عليها النموذج، وهي القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة واجتهادات الفقهاء، التي تستمد هذه العناصر منها كينونتها وحيويتها وفعاليتها من أجل إبراز التنظيم الإداري كطابع إسلامي متميز، وبدون هذا المدد يصبح التنظيم مثله مثل أي تنظيم آخر في أية بيئة أخرى.

يلاحظ القارئ أن النموذج يحتوي على شكلين خماسيين متلاحمين بطريقة تختلف بها نهاياتهما فتشكّلُ أطرافًا يصل عددُها إلى عشرة حيث أن كل طرف يرمز إلى عنصر، وأن هذا التلاحم يمثل التداخل بين جميع العناصر التي يضمُّها الشكْلُ لتُكوِّن أساسًا وظيفةَ التنظيم الإداري.

كما يوجد خطٌّ يربط كلَّ عنصر بالدائرة المركزية في النموذج: القرآن والسنة المطهرة واجتهادات الفقهاء، وهو خطٌّ متصلٌ يمثّل العلاقة الحتْميّة والمباشرةَ بين الطرفين: القاعدة والعنصر. وهذه القاعدة تمثّلُ المنبع الإسلامي الأساسي لوظيفة التنظيم الإداري وبالتالي لكل عنصر من عناصره العشرة.

ويلاحظ على الخطوط الداخلية في هذه الدائرة أنها متقطعة وذلك لامتزاج وتداخل هذه المصادر الرئيسية بعضها ببعض الممثلة للقاعدة التي تقوم عليها وظيفة التنظيم ككل مع الحفاظ على ترتيبها حسب أهميتها ودرجتها: القرآن فالسنة فالاجتهادات.

كما يلاحظ أيضًا الخطّ الدائري المتقطّع لهذه القاعدة والذي يعني تأثيرها المباشر على كل عناصر التنظيم الإداري. وتبدو بعد ذلك دائرة كبيرةٌ تحيط بالنموذج تمثل الإطار البيئي: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وهي تعني أنه لا مناص من أن تتأثر عناصر التنظيم بالظروف والعوامل الداخلية والخارجية على السواء، ولكن في النهاية يجب أن لا يتعارض ذلك مع القاعدة الإسلامية في قلب النموذج والتي تتحكم بصورة مباشرة وغير مباشرة في التنظيم كوظيفة إدارية رئيسية لأية عملية إدارية، بحيث تجعلها وظيفة ذات طابع إسلامي في مجتمع مسلم يتميز عن غيره من المجتمعات الأخرى بدينه الإسلامي عقيدة وعبادة ومنهج حياة.

ومن المهم جدًا الإشارة هنا إلى أن هذه العناصر مرتبةٌ ترتيبًا منطقيًا بحيث أنه لا يمكن– في الغالب– أن تتم عملية معينة دون أن تسبقها عملية أخرى. ويتمثل ذلك في الشكل الهندسي السابق، وأن هذه العناصر مجتمعة تعمل على تشكيل وظيفة التنظيم في المؤسسة الإسلامية.

فعلى سبيل المثال لا يمكنُ تصوُّرُ وجودِ منشأة يعيِّنُها التنظيم دون أن يُعْرَفَ لها منتفَعٌ، كما لا يمْكنُ تصوُّرُ وجودِ هدفٍ للتنظيم دون أن تكون له منشأة، ولا يمكن أن يتحقق الهدف بلا إمكانات ماليةٍ وبشريةٍ وفنيةٍ.. وهكذا دواليك. فيلاحَظُ على أن هذه العناصر بعضها يعقب بعضًا في ترتيب متوالٍ بصورة تجعل كل عنصر يعتمد على الآخر.. ولا يمكن أن يتحقق تنظيمٌ بنمطه المتكامل والفعالً عند غياب أيٍّ من العناصر الأساسية المكونة له فكرًا وعملاً.

وبالإضافة إلى هذا الترتيب المنطقي لهذه العناصر المكونة للتنظيم، يلاحظ عليها أنها تخضع بصورة مباشرة للدائرة الموجودة في قلب النموذج والمعبرة عن القاعدة الإسلامية (Islamic Basis) بما يضمه هذا النموذج من توجيهات وقيم منبعها الدين الإسلامي الحنيف تؤثر تأثيرًا كبيرًا في تشكيل هذه العناصر والتي تتجسّد بالتالي في نمط التنظيم الإداري المعمول به في المؤسسة الإسلامية.

فالمنتفع (العميل)، وهو العنصر الأول ترتيبًا والأخير الذي يصبُّ عنده التنظيم، يفرض عليه هذا النموذج الإسلامي واجب التعاون والالتزام بما يطلبه منه النظام، حيث أن المسلم يُعْرَفُ عنه التعاون والانضباط والحرص على المصلحة العامة كحرصه على مصلحته الخاصة، وهذا ما يُطْلَقُ عليه في العلوم الاجتماعية اسم "المسؤولية الإجماعية". كما يتوقع منه أيضًا الحرص على عدم الاعتداء على حقوق الغير وأن يكون صادقًا في تعامله مع الآخرين، وسلوكه حميدًا يشجع فيه جانب الخير ويثبط فيه جانب الشر. وإن توافر عملاء من هذا الصنف يكمل مهمة التنظيم، ويسهل من تنفيذه وتحقيق أهدافه الأمر الذي تفتقر إليه الإدارة العامة المعاصرة وخاصة في المجتمعات المسلمة عقيدة والمتخلفة إدارةً وسياسةً واقتصادًا وثقافةً وتربيةً وتقنيةً لبعدها عن المنهج الصحيح أو لعدم التزامها به التزامًا كاملاً.

أما المنشأة فإنها تخضع للمعايير الإسلامية في تكوينها وشخصيتها وأهدافها التي يتحتم عليها أن تكون مشروعة وذات منطلق تعبدي. فعمارة الأرض وطلب الرزق هما نشاط بشري لا يتم إلا عن طريق منشأة فردية كانت أو جماعية. "ولقد جعل الغزالي الدنيا شرطًا أساسيًا للدين، وجعل الدولة بدورها أساسًا للدنيا، وربَطَ بين وجوه النشاط الروحية والثقافية والاقتصادية والصحية والسياسية. ربطًا لا يمكن تحقيقه إلا في نطاق الدولة"[٢٥]، يعني المنشأة، وهي في ظل النموذج الإسلامي تعتبر نواة خير عام، وإن كان خاصًا، وتقدم خدماتها للجميع بلا تمييز للون أو جنس أو عرق أو مكانة اجتماعية أو حتى دين، وخاصة في الحقوق العامة طبقًا لنوعية الخدمة التي تقدمها والجمهور الذي يتعامل معها. ومن هذا يفهم أنه لا تنظيم بلا منشأة، حيث يتحدد حجم التنظيم وفقًا لحجم هذه المنشأة وشكلها.

---

(٢٥) **محمد العربي**، *دولة الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة*، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٨م، ص ٦٧.

ولهذا، فإنه من أجل أن يكون التنظيم إسلاميًا، ينبغي أن يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تخدم المقاصد الخمسة للشرع الحنيف، وهي حفظ "الدين والنفس والعقل والنسل والمال التي هي أسس العمران المرعية في كل ملة"(٢٦). فالإسلام يرفض ويحارب أي تنظيم هدّام يرمي إلى تحقيق أهداف هدّامة لأخلاقيات المجتمع المسلم وقيمه.

إن المنطلق الأساسي لأي هدف في الادارة الإسلامية والذي يسعى التنظيم- كوظيفة إدارية- إلى تحقيقه، متضافرًا مع بقية الوظائف الإدارية الأخرى، هو المنطلق التعبدي الخاضع تمامًا لأبعاد هذه الآية الكريمة ومضامينها، إذ يقول الحق تبارك وتعالى:﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (الآية ٥٦: سورة الذاريات).

أما الامكانات المالية والبشرية والفنية فإنها مسخرةٌ تسخيرًا جيدًا كطاقة محركة للوظيفة التنظيمية في المنشأة وتستخدم الاستخدام الأمثل دون إفراط أو تفريط. وإن الوازع الديني يحث على استغلال هذه الإمكانات الاستغلال الأمثل بعيدًا عن أي تبديد أو تجميد لها مالاً ووقتًا وجهدًا. ثم يأتي تحديد النشاطات المتمثلة في الوظائف وما ينبثق عن كل وظيفة من مهامّ ومسؤوليات وواجبات وحقوق، وتوزيعها على الأفراد توزيعًا عادلاً على أن يكون الأجر على قدر العمل. وينبغي أن تكون هذه النشاطات مباحة ولا تتعارض مع مقاصد الشرع الحنيف المشار إليها آنفا. وعادة تكون النشاطات عضلية أو فكرية أو الإثنين معًا. ومن أجل أن تكون النشاطات مباحة شرعًا، فإنه يجب أن تكون خاليةً من كل ما يشوب هذه الشرعية من غشّ أو تَدْلِيس، وبعيدةً عن أية محرَّمٌ أو مَحْظور يمنع الإسلام ممارسته في المجتمع. فلا الغاية تبرر الوسيلة، ولا الوسيلة تبرر الغاية، وإنما يجب تطابقهما مع روح الشرع الشريف. ويعتبر النشاط عنصرًا مكونًا للتنظيم، إذ أن انتفاءه يعني انتفاء التنظيم ذاته. وإن خُلُوَّه من شروط الإباحة الشرعية يعني غياب التنظيم الذي يخضع للمعايير الإسلامية وبالتالي يصبح تنظيمًا وضعيًا دخيلاً على المجتمع المسلم.

ويكمل هذا المشوار صياغة الأنظمة والقوانين صياغة إسلامية حتى تتمكن من ترشيد سلوك الموظف ترشيدًا يتّفق مع البناء التنظيمي ويحقق أهدافه، ويكون مصدَر هذه الأنظمة والقوانين القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة ثم مصادر التشريع الإسلامي الاجتهادية الأخرى.

ولذا فإنه من أجل أن تكون هذه الأنظمة والقوانين صالحة وذات فعّالية للمجتمع المسلم، لابد أن تنبثق من معتقده سواء من المصادر الرئيسية أو الفرعية للشريعة الإسلامية. ثم يأتي بعدئذ

---

(٢٦) **أبو إسحاق إبراهيم الشاطبي**، *الموافقات*، ج**١**، الناشر (بدون)، السنة (بدون)، ص ٤.

دور الصلاحيات التي يتمتع بها القادة والقدر المحدد منها الذي يتم تفويضه إلى الآخرين، إذ إن الإسلام يحارب التسلط، ويمقت الاستبداد، ويفرض على القائد -نظامًا- الرعاية والمسؤولية عن مرؤوسيه (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته...) من حديث رواه البخاري في صحيحه.

ويعتبر التفويض عنصرًا أساسيًا للتنظيم الإداري لارتباطه بالسلَّم الهرمي للسلطة، فضلاً عن ارتباطه بوظائف الإدارة الأخرى ومختلف عملياتها كالرقابة والقيادة وغيرها. ولم يغفله الإسلام حيث جاء ضمن الأحكام الواردة في القرآن الكريم والسنة الشريفة -كما يعبر عنه النموذج- انطلاقًا من القاعدة الفطرية وهي محدودية الطاقة البشرية التي أودعها الله في الإنسان فيما يستطع ممارسته من نشاط فكري أو عضلي أو كليهما... والله تبارك وتعالى يقول: ﴿ يُرِيدُ اللّهُ أَن يُخَفِّفَ عَنكُمْ وَخُلِقَ الإِنسَانُ ضَعِيفًا﴾ (الآية ٢٨: سورة النساء). وقد طبق الرسول صلى الله عليه وآله وصحبه وسلم عملية التفويض في مختلف الجوانب السياسية والإدارية في الدولة الإسلامية الأولى، وكان أبرزها انتدابه للصحابي الجليل معاذ بن جبل إلى اليمن، وتكليف بعض الصحابة الأجلاء بمهام مؤقتة، وكذلك تعيين بعض الولاة في مناطق مختلفة. وسار على هذا النهج من بعده الخلفاء الراشدون وغيرهم من أمراء المسلمين. ولأن يستوزر الأميرُ خيرٌ له من أن ينفرد بالتدبير، إلا أنه ينبغي التحرِّي عند عملية التفويض في حسن اختيار الشخص المناسب وأن يتم الأمر بصورة موضوعية، فالولاية أمانة وإسنادها إلى غير أهلها خيانة.

وهكذا حرص الإسلام منذ تأسيس أول بناء تنظيمي له على سير النشاط الإداري بفعالية ويسر من خلال منح القائد لبعض الرجال الثقات صلاحيات محددة تجعل تصرفاتهم الإدارية ذات صورة شرعية، كما أن في ذلك تدريبًا لهم وتأهيلاً للقيام بأدوار قياديةٍ معينةٍ في المستقبل. وإن هذا النموذج يحرص على أن تكون الصلاحيات (السلطة/المسئولية) في يد قوية وأمينة تمارسها على الناس بدون تهوُّرٍ أو خَوَرٍ بحيث لا تخشى في الحق لومة لائم. ويقول الخليفة الثالث عثمان بن عفان رضي الله عنه في ذلك: (إن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن)[٢٧] .

أما عملية الاتصالات، فإنها تتم من أجل المصلحة العامة بفعالية مطلقة فلا حواجز بين القائد والموظفين والعملاء لأن المسؤول الذي يحتجب عن رعيته يحتجب الله عنه يوم القيامة ولا يكلمه ولا ينظر إليه.. وهذا التوجيه الإسلامي يعزز من عملية الاتصالات مما يجعل انسياب المعلومات مستمرًا بين مختلف الخطوط والقنوات في الهيكل التنظيمي للمنشأة. وهذا بالتالي يزيد من مفعول

(٢٧) **الحافظ بن كثير**، *تفسير القرآن العظيم*، تحقيق: **محمد البنا ومحمد عاشور وعبدالله غنيم**، ج**٥**، القاهرة: دار الشعب، السنة (بدون)، ص١٠٩.

التنظيم وكفاءته. ولذا فإن هذا النموذج الإسلامي يفرض على هذه الاتصالات أن تكون صادقة ودقيقة وواضحة وسريعة في نفس الوقت وهادفة أيضًا. ولقد حذر الإسلام من تشويه المعلومات والحقائق بالكذب والتمويه وقول الباطل واعتبر الصدق وسيلة الاتصال الناجح حيث يقول الله تعالى آمرًا عباده المؤمنين ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اتَّقُواْ اللّهَ وَكُونُواْ مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ (الآية ١١٩: سورة التوبة). كما توعد الله الكاذبين بالعذاب المهين.

وعند وضع عملية التنظيم موضع التنفيذ والتطبيق يتجلى تأثير النموذج الإسلامي حيث يتم الجانب العملي لوظيفة التنظيم بمعزل عن المحاباة والحسوبيات وبكل أمانة واخلاص استشعارًا لإطلاع المولى جلت قدرته على كل التصرفات، إذ يقول الله تبارك وتعالى: ﴿... إِنَّ اللّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (من الآية١: سورة النساء)، وحرصًا على تحقيق المصلحة العامة. وهذه الجوانب التنظيمية التي يتم تنفيذها عديدة تتمثل في الوظائف الأساسية للتنظيم الإداري مثل تحديد النشاطات ووظائفها ومهام كل وظيفة على حدة، ومسئوليات وواجبات الموظف وحقوقه ومختلف العلاقات الداخلية والخارجية في المنشأة وغيرها.

وأخيرًا فإن التنظيم الإداري بعناصره مجتمعةً لا يعمل في فراغ ولا بمعزل عن العوامل والظروف الداخلية أو الخارجية والمتمثلة في الدائرة الكبيرة والمحيطة به إلا أن الطبيعة العالمية للنموذج الإسلامي ومرونته تجعله قويًا في "انتفاء الزين ورفض الشين". أي بمعنى آخر، لو كانت هناك حاجة تنظيمية ماسّة إلى عمالة فنية متخصصة ليست موجودة في المملكة مثلاً كأطباء وطبيبات وممرضات لمشروع مستشفى ضخم في جنوب البلاد، فإن القاعدة الإسلامية في هذا النموذج تستجيب لهذا المطلب ولا ترفضه، ولكن لا تَخْضَعُ له نظرًا للحاجة بَلْ تُخْضِعُهُ لِيَتَكَيَّفَ مع كل ما أَبَاحَهُ الشرعُ وحذَّرَ منه، فتمنع الاختلاط بين الجنسين وتداول أي من المحظورات قولاً أو عملاً حرصًا على تحقيق المنفعة من هذه الرخصة الشرعية. وهذا ما يبينه النموذج في كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتأثيرهما على عناصر التنظيم. وهكذا يحتفظ التنظيم الإداري في الإسلام بمناعته وحيويته.

ومن هذا يتضح الرد على الفرض الثاني: وهو أن مفعول العناصر المكونة للتنظيم الإداري في الإسلام ليس نفس المفعول في التنظيم الإداري الحديث، وأن هناك بونًا شاسعًا بينهما، حيث أن التنظيم الإداري في الإسلام يقوم على ركائز أخلاقيةٍ حميدةٍ فاضلةٍ، ليست وضعيّة وإنما أساسها الدين الإسلامي الحنيف.

النتائج

وبعد الدراسة والتحليل لفروض البحث الخاصة بالتنظيم الإداري وتأصيله إسلاميًا ومعرفة المفهوم الخاص به والذي يضفي عليه طابعًا مميزًا، وكذلك إدراك أهم عناصره المكونة له كعلم وممارسة في وقت واحد، ومن خلال هذه القراءة الفاحصة لمحتويات هذا البحث، يمكن استنتاج الآتي:

(١) إن جميع شؤون حياة المسلم يحكمها تنظيمٌ واضحٌ وهادفٌ سواء أكانت في مجال العبادات أم في مجال المعاملات.

(٢) إن العميل (المنتفع) هو قطب الرحى في العملية الإدارية إذ إنه هو الذي يتسبب في ظهور المنشأة، كما أنه هو الطرف الأخير الذي يصبُّ التنظيم الإداري فيه نتائج نشاطات النشأة. ولذا فإنه يُفْتَرَضَ في العملاء التعاون مع التنظيم الذي يُفْتَرَضُ أيضًا فيه عدمُ استغلاله لهم بل خدمتهم وتذليلُ طرق الأداء وتبسيط إجراءات العمل وذلك من أجل تكوين علاقة قوية تربط بينهما مبنية على الثقة والمنافع المتبادلة في ظل إطار إسلامي صحيح.

(٣) إن التنظيم الإداري في الإسلام أخذ في الحسبان منذ اكتمال بنائه طاقة الإنسان المحدودة مُقِرًّا في ذلك ضرورة التفويض وإعطاء الآخر أو الآخرين فرصة المشاركة في القيام بمهامّ معينة لها علاقة بحياة الفرد والجماعة في المجتمع المسلم. هذا بالإضافة إلى التدابير الواقعية الفنية (الكفاءة العملية) والسلوكية (الأمانة) التي اشترطها على الشخص المفَّوضِ له وضرورة تقيُّد الشخص المفوِّض بها وذلك منعًا للتسلط والاستبداد والمحاباة والمحسوبية.

(٤) إن لكل تنظيم هدفًا معينًا يسعى إلى تحقيقه، وإن التنظيم الإداري في الإسلام لا يخدم إلا الأهداف المشروعة التي لا تُحِلُّ حرامًا ولا تُحَرِّم حلالاً وإنما تسعى إلى الصالح العام وخير الأمة الإسلامية على مستوى الأفراد والجماعات.

(٥) إن مختلف النشاطات والأعمال التي يديرها التنظيم في الأجهزة الحكومية للدولة الإسلامية ينبغي أن تكون مباحةً وليست محظورةً. والشريعة الإسلامية تحارب مبدأ الغاية تبرر الوسيلة، ومن هذا المنطلق فإنه لا يكفي أن يكون الهدف مشروعًا بل وينسحب ذلك على الخطوات العملية والوسائل اللازمة لتحقيقه، وليس على أساس الغاية تبرر الوسيلة كما يجري في التنظيم الإداري المعاصر.

(٦) إن التنظيم الإداري في الإسلام يتعامل مع جميع رعايا الدولة بالعدل والإحسان ويتفاعل معهم بلا تمييز لعِرْقٍ أو لَوْنٍ أو لِسانٍ أو قرابةٍ أو نسبٍ أو مكانةٍ اجتماعيةٍ أو إقليميةٍ أو حتى دين وخاصة فيما يتعلق بالحقوق العامة.

(٧) إن التنظيم الإداري في الإسلام حارب الإسراف والتبذير في الطاقات المتاحة للمنشأة وحرص على استغلال جهود البشر والأموال الاستغلال الأمثل والاستفادة من الوقت في كل ما يعود بالنفع والخير على الفرد والجماعة.

(٨) إن التنظيم الإداري في الإسلام يحتفظ بدرجة عالية من المناعة التي تهيئه للتفاعل مع الظروف والعوامل البيئية الداخلية والخارجية وتَقْبَل كل ما هو مفيد للإنسان طالما أنه لا يتعارض مع ما تدعو إليه القيم الإسلامية الفاضلة.

الخاتمة

في ختام هذا البحث يتضح للقارئ مدى حقيقة التنظيم الإداري وأهميته في حياة المسلم. فالإسلام دينٌ ودولةٌ، و لم يكن في يوم من الأيام دين طقوس ورهبنة. فالمسجد كان جامعًا وجامعةً، يلتقي فيه المسلم بربه في الصلوات الخمس المكتوبة، كما يتلقّى فيه -أيضًا- العلوم اللازمة للتفقّه في الدين ومعرفة أحكامه لإدارة شؤون حياته. لقد جاء الإسلام لتحرير الإنسان من الجَوْرِ والتبعية والفقر والجهل والمرض، فقدم إلى الناس جميعًا عدة أنماط من الأنظمة المتميزة لإدارة شؤون حياتهم سياسيًا واقتصاديًا وتربويًا وثقافيًا وعسكريًا. ولما كان من أمر هذا الدين وخصائصه الوفاء باحتياجات الأفراد وإشباع رغباتهم، برزت إلى واقع الحياة أجهزة الدولة التشريعية والتنفيذية والقضائية. والحديث في هذا البحث عن التنظيم الإداري للحكومة الإسلامية يكتسب أهمية خاصة لما لذلك من علاقة مباشرة بما تقوم به الحكومة من إدارة دفة أجهزتها التنفيذية وما يتبعها من ملحقات وولايات في شتى أصقاع الدولة الإسلامية.

لقد ظهر في هذا البحث أن التنظيم الإداري للجهاز الحكومي في صدر الإسلام يختلف في أسسه وأطره وقيمه عن التنظيم الإداري المعاصر الذي جاء لاحتكار طاقة الإنسان المحدودة واستغلالها بصور وأساليب متعددة من أجل تحقيق أهداف مادية بحتة دون إعطاء أية اعتبارات لقيمة الإنسان كإنسان. صحيح أن التنظيمات المعاصرة ذات الهوية الغربية مولدًا، ومنشأً، وممارسةً، استهدفت زيادة الإنتاج ومضاعفة الأرباح ولإثارة روح المنافسة في ميدان العمل، إلا أنها ركزت اهتمامها على الجوانب المادية ونظرت إلى الإنسان على أنه -بطبيعة الحال- يميل إلى السمع والطاعة للأوامر والتعليمات القانونية بحذافيرها دون نقاش طالما أنه مكلف بذلك ويتقاضى عليه أجرًا، وتتحقق بسببه بعض رغباته الاجتماعية. كما أنها فرضت عليه أن يكون ولاؤه، أولاً

وأخيرًا، لوظيفته مهما كان نوعها أو طبيعتها ومهما كانت أهدافها، حتى لو تعارض ذلك مع معتقده وقيمه وأخلاقه.. بل حتى والمصلحة العامة. ولقد سعت المدارس الفكرية السلوكية وغيرها المتعاقبة والمتخصصة في مجال الإدارة والتنظيم إلى دراسة حاجة الإنسان وكيفية إشباعها، وتعددت اتجاهاتها ولكن في الواقع كل ذلك كان يدور حول محور واحد وهو ضمان أعلى معدل ربح ممكن للمنشأة. ومن أجل الحفاظ على هذا المعدل للربح وعدم المساس به حاولت أن تهيئ كل الأسباب للفرد حيث دعت إلى إشباع حاجاته المادية ورغباته الاجتماعية الأخرى متجاهلة الجانب الديني الذي يملي على الفرد سلوكًا مميزًا، الأمر الذي أدى إلى إخفاقها في تحقيق رسالتها.

ولهذا يظل التنظيم الإداري في الإسلام وظيفةً رئيسيةً تسعى إلى تحديد كافة النشاطات المباحة في المؤسسة وتحديد أوجهها ثم تقسيمها إلى مجموعات من الأعمال بحيث يمكن إسناد كل منها إلى الشخص الذي تتوافر فيه مواصفات وشروط معينة مع توضيح كافة الحقوق والالتزامات وكذلك العلاقات الداخلية بين الموظفين، رؤساء ومرؤوسين، داخل المؤسسة والمتعاملين معها من الخارج أفرادًا ومؤسسات في ضوء أحكام وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية وذلك من أجل تحقيق أهداف مشروعة. وبما أن الإدارة في الإسلام هي أصلاً ذات طابع تعبُّدي، فإنه من الضروري جدًا أن يكون لها نوع مميز من التنظيم الذي يتجاوب مع توجهها ويلبي مطالبها مما يسهل عليها الوصول إلى غاياتها السامية. ذلك هو التنظيم الإداري في الإسلام في أبسط معانيه[٢٨] .

وهنا يظهر دور التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية في الدولة الإسلامية وهو يحمل أسس العدل والمساواة والاعتراف بقيمه الإنسان وكرامته. فحرص على استخدام الطاقة البشرية الاستخدام الأمثل والمتزن، فلا ضرر ولا ضرار، ولا إفراط ولا تفريط، وخير الأمور أوسطها. وقد جعل الله المسلمين أمة وسطًا ليكونوا شهداء على الناس، وهم خير الأمم على الإطلاق ما دام الإسلام يحدد مسار سلوكهم وينظم شؤون حياتهم أفرادًا وجماعات ورعاة ورعية.

وصل اللهم على خير خلقك سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليمًا كثيرًا.

(٢٨) **المزجاجي**، التنظيم الإداري في الإسلام: مفهومه وخصائصه (مرجع سابق)، ص٣٩.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

ابن كثير، الحافظ، *تفسير القرآن العظيم*، تحقيق محمد إبراهيم البنا ومحمد أحمد عاشور وعبدالله غنيم، ج**٥**، القاهرة: دار الشعب، السنة (بدون).

أبوركبه، حسن وأبو غنيمة، عبدالعزيز، *التنظيم الإداري في الفكر الإسلامي*، جدة: مركز البحوث والتنمية بجامعة الملك عبدالعزيز، ١٤٠١/١٩٨١م.

أبوسن، أحمد، *الإدارة في الإسلام*، ط**٣**، القاهرة: مكتبة وهبة، ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م.

أحمد، محمد سعيد والحبيبي، علي وأبو السعود، علوي والسفلان، علي مشهور وفرغلي، محمد عامر، *التنظيم الإداري*، القاهرة: مطبعة المدني، ١٤٠٢هـ/١٩٨٢م.

البنا، فرناس عبدالباسط، *التنظيم بين الإدارة الإسلامية والإدارة العامة*، ط**١**، القاهرة: دار الكتب المصرية، ١٤٠٥/١٩٨٥م.

توفيق، حسن، *الإدارة العامة*، القاهرة: دار النهضة العربية- ١٩٦٦م.

جاهين محمد محمد، *التنظيمات الإدارية في الإسلام*، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٤م.

الجوهري، إسماعيل بن حماد، *الصحاح*، تحقيق أحمد عبدالغفور عطار، ط**٢**، ج**٥**، الناشر (بدون) ١٤٠٢/١٩٨٢م.

الحبيبي، علي، *الإدارة العامة*، ط**٢**، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٠م.

درويش، إبراهيم، *الإدارة العامة في النظرية والممارسة*، ط**٢**، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦م.

رشيد، أحمد، *نظرية الإدارة العامة*، ط**٥**، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨١م.

السلمي، علي، *تطور الفكر التنظيمي*، القاهرة: مطبعة غريب، السنة (بدون).

الشاطبي، أبو إسحاق إبراهيم بن موسى، *المرافقات*، ج**١**، الناشر (بدون) السنة (بدرن).

الشباني، محمد عبدالله، *نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية*، الرياض: مؤسسة الرويبة للنشر والتوزيع، ١٣٩٩هـ/١٧٧٩م.

شريف، عمر، *مذكرات في نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية* (دراسة مقارنة)، القاهرة: مطبعة المدني، ١٩٧٦م.

الشيحا، إبراهيم عبدالعزيز، *أصول الإدارة العامة*، الإسكندرية، منشأة المعارف، السنة (بدون).

الصباب، أحمد، *مبادئ الإدارة*، ج**١**، جدة: مطابع سحر، ١٤٠٢هـ/١٩٨٢م.

الضحيان، عبدالرحمن إبراهيم، *الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق*، ط**١**، جدة: دار الشروق ١٤٠٧هـ/١٩٨٦م.

الطماوي، سليمان محمد، *مبادئ الإدارة العامة*، ط**٤**، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٦٩م.

عبدالهادي، حمدي أمين، *الفكر الإداري الإسلامي والمقارن: الأصول العامة*، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٤٠٤هـ/١٩٨٤م.

عبده، علي عبدالمجيد، *الأصول العلمية للإدارة والتنظيم*، ط**٦**، القاهرة: مطابع سجل العرب، ١٩٧١م.

العربي، محمد ممدوح، *دولة الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة*، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٨م.

عساف، محمود، *المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال*، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٤٠٧هـ/١٩٨٧م.

علاقي، مدني، *الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية*، ط**١**، جدة: تهامة، ١٤٠١هـ/١٩٨١م.

العلي، محمد مهنا، *الإدارة في الإسلام*، جدة: الدار السعودية للنشر والتوزيع، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م.

قنصوة، محمد يسري ورشيد، أحمد، *التنظيم الإداري وتحليل النظم*، ط**٢**، جدة، دار الشروق، السنة (بدون).

مجمع اللغة العربية، *المعجم الوسيط*، ط**٢**، ج**١**، القاهرة: دار المعارف، ١٣٩٢هـ/١٩٧٢م.

المزجاجي، أحمد بن داود، التنظيم الإداري في الإسلام: مفهومه وخصائصه، *مجلة جامعة الملك سعود* (العلوم الإدارية)، الرياض المجلد **الثالث**، العدد **الأول**، ١٤١١هـ/١٩٩١م.

ثانيًا: المراجع الإنجليزية

Bedeian, Arthur G. and **Glueck, William F.,** *Management*, 3rd. Ed., New York: The Dryden Press, 1983.

Drucker, Peter, *The Practice of Management*, London: Pan Books LTD, 1968.

Koontz, Harold and **O'Donnell;** *Principles of Management*, 4th. Ed., New York: McGraw-Hill, Inc., 1968

Newman, William H. and **Summer, Charles E.,** *The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice*, 5th. Ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1965.

Pfiffner, John M., and **Sherwood, Frank P.,** *Administrative Organization*, New Jersey: prentice-Hall Inc. 1960.

The Elements of Organization: An Islamic Perspective

AHMAD DAWOOD AL-MIZJAJI
Department of Public Administration
Faculty of Economics and Administration
King Abdul-Aziz University, Jeddah, Saudi Arabia

ABSTRACT. In Islam, as a religion and a way of life, the administrative organization of government has its own components, values and framework. This paper analyses modern concepts of organization as set out by Arab and non-Arab scholars, and assesses their validity in terms of theory and practice. It introduces Islamic hallmarks for the concept of Organization, Government and State, and finally presents a set of components of Administrative Organization as follows:

1. Client
2. Establishment
3. Objective
4. Resources
5. Activities Division
6. Rules
7. Authority/Responsibility
8. Delegation
9. Communications
10. Practice

Based on the components mentioned above, the author has developed a new model which demonstrates that Islamic Administrative Organization is totally distinct in its role and dimensions from the rest.